

中小企業におけるサービス・イノベーションに関する一考察 ～株式会社による認可保育所事業への参入事例を中心に～

井 上 善 海

1. はじめに

サービス・イノベーションとは、南・西岡（2014）によれば、「新しい技術により画期的なサービスが世の中に生み出されること」とされる。また、南・西岡は、「新サービス創出だけでなく、従来、提供されていたサービスであっても、飛躍的に生産性が上がったり、サービスの提供プロセスが変わったりすることもサービス・イノベーションである」（まえがき，pp. i-ii）ともし、サービス・イノベーションを幅広くとらえている。

本研究では、南・西岡のいう後者のサービス・イノベーションについて、株式会社による認可保育所参入事例をもとに考察を行う。

認可保育所の設置に民間企業の参入が可能となったのは、2000年3月に「保育所の設置認可等について」（児発第295号）が通知されてからである。株式会社等が参入することにより、認可保育所の量的拡大を図り、深刻な待機児童の解消を狙ったものである。参入制限が撤廃されるまでは、自治体か社会福祉法人等の非営利団体に認可保育所の設置は限られていた。

参入制限撤廃後、株式会社による参入は進んだが、厚生労働省（2018）のデータによれば、2016年4月で全体の認可保育所23,443のうち、株式会社などによる認可保育所は1,236で、まだ全体の5%ほどでしかない。

本稿では、市場規模が約2兆円（みずほ銀行産業調査部，2016）ともいわれる認可保育所への株式会社の参入がなぜ進まないのか、その要因を分析するとともに、新規参入し成長している民間企業の事例を分析・考察することにより、認可保育所への株式会社の参入にサービス・イノベーションが重要な役割を担っていることを明らかにする。

2. 認可保育所の現状と課題

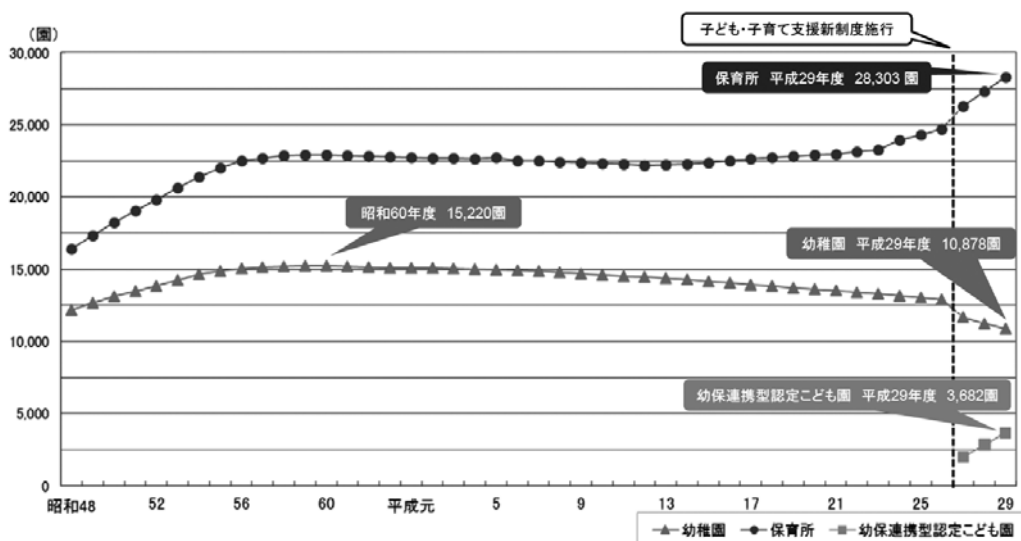
2.1 株式会社による認可保育所参入の現状

保育所とは、2015年に改正された「児童福祉法」で、「保育を必要とする乳児・幼児を日々保護者の下から通わせて保育を行うことを目的とする施設（利用定員が20人以上であるものに限る、幼保連携型認定こども園を除く）」とされる。

保育所には、「認可保育所」と「認可外保育所」があり、「認可保育所」とは、国の定めた基準を満たし、都道府県知事に認可されている保育所のことである。運営主体は、自治体による公立と社会福祉法人や株式会社などによる私立、それに公設民営型もある。「認可外保育所」とは、地方自治体の認可を受けていない保育所で、託児所、ベビーホテル、病院や企業内に設置される事業所内保育施設などのことである。保育施設全体では、認可保育所が約4分の3で、認可外保育所が約4分の1の割合となっている。

前述のように、株式会社による認可保育所への参入が2000年より認められるようになったが、事業体によって補助金交付額に差があるといった参入障壁があり、あまり進まなかった。しかし、子ども・子育て関連3法（「こども・子育て支援法」「認定こども園法」の一部改正法、「子ども・子育て支援法及び認定こども園法」の一部改正法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律）に基づく支援新制度が、2015年4月から施行されたことにより、ベビー用品製造業者、学習塾、鉄道会社、引越会社など、様々な業種からの参入が増え、公立の保育所減少を補完する役割や新たな保育サービスの担い手として期待が高まっている（図表1）。

図表1：幼稚園・幼保連携型認定こども園・保育所施設数年次比較



出所：内閣府（2018）

さらに、2018年6月より待機児童の解消に向けた支援が拡充された。従業員300人以下の中小企業への補助金を上乘せする従業員向けの保育所設置の支援、認可外保育所が国の認可を受けられるようにする支援など、量と質の両面で保育の充実が図られている。

国は2020年度末までに全国の待機児童をゼロにする目標を掲げており、2018年度から3年間で32万人分の新たな受け皿を整備する予定である。目標通りに保育所が拡充されると、2020年には保育の需要と供給が一致し、「保育所全入時代」が到来する。そして、その後は保育所過剰の時代となることが予測される。現在、問題となっている「大学全入時代」と同じ構図である（日経ビジネス, 2018）。

2.2 認可保育所参入の課題

認可保育所の市場規模が約2兆円、認可外保育施設の市場規模が約1,300億円（みずほ銀行産業調査部, 2016）といわれる魅力ある保育所ビジネスであるが、新規参入するに当たっては課題もある。

(1) 補助金や税法上の取扱い

国の補助金を利用するにあたって、株式会社と社会福祉法人とでは補助金の金額に差がある。社会福祉法人については、施設整備費の4分の3が国・都道府県から補助され、残りの分についても独立行政法人福祉医療機構からの融資が受けられ、税制面でも優遇される。一方、株式会社については施設整備費の補助はなく、補助は運営費のみである。

また、保育所の認可権を持つ自治体が、企業は採算に合わないで撤退するのではないか、また、ビジネスの視点で運営すると保育の質が低下するのではないか、といった懸念を持ち、株式会社の申請認可に消極的であったことも課題の一つである。

(2) 厳しい認可基準

「児童福祉法」などで定められた保育所の基準は、①保育者数（乳児3人に1人、1・2歳児6人に1人、3歳児20人に1人、4歳児以上30人に1人）、②保育者（原則、保育に従事する者はすべて国家資格である保育士）、③保育所面積（2歳未満児は乳児室1人あたり1.65m²、2歳児以上は保育室および屋外遊技場1人あたり1.98m²）と厳しく、大都市圏でこれらの基準を満たすのは難しく、満たしたとしてもコストパフォーマンスが低い。

(3) 保育士不足

みずほ銀行産業調査部（2016）によれば、2017年度末には7.4万人の保育士が不足すると予想されていた。このため、保育所を開設しようにも保育士を確保できないことから断念するという事例も起きた。保育士有資格者は約125万人程度存在しているが、すべての保育士が保育に従事

しているわけではなく、4割強が資格を保有しているだけの潜在保育士といわれている。

その原因の一つとして、保育士の給与が労働内容の割には低賃金であることがあげられる。特に大都市では、保育士の給与だけで生計を立てるのは難しいともいわれている。

2.3 顧客の視点に立った独自性のあるサービスの開発

長い間、規制に守られた社会福祉法人などによる保育所運営であったのが、民間企業の参入により保育所運営がビジネス化してきた。政府の目標通り、2020年度末までに全国の待機児童がゼロになった場合は、「保育所全入時代」になる。すでに地方によっては、待機児童数がゼロの地域も出てきている。そうすると、利用者が保育所を選ぶ時代となる。これまでは、国の基準を満たしておけば定員が黙って埋まっていたが、競争環境が厳しくなると、企業間競争と同じく競争優位を持った者が存続・成長することになる。

このため、今後は顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへの取り組みが重要な課題になる。

3. 研究方法

3.1 分析視座

近藤（2012）によると、サービス・イノベーションの研究が始まったのは1990年代の終わり頃とされる。サービス・マーケティングやサービス・マネジメントの分野においてサービス・デザインというテーマでイノベーション関連の研究が行われるようになった。また、経営系だけでなく、理工系の研究者も加わったサービス・サイエンスの研究分野でもサービス・イノベーションが議論されるようになった。サービス・イノベーションの初期の理論研究では、製造業におけるイノベーション理論の適用可能性に関心があり、金融サービス産業が主な研究対象となっていた（pp.44-45）。

日本では、2006年に政府の「経済成長戦略大綱」で、サービス産業を製造業と並ぶ経済戦略の双発のエンジンと位置付け、サービスにおけるイノベーションの創出を促したことにより、サービス・イノベーションが注目され、サービス産業における生産性向上や新規サービスの創出に重点が置かれるようになった。

近年では、サービス産業のイノベーションだけでなく、製造業のサービス化やモノとサービスを一元的・包括的にとらえようとするサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）などの議論が盛んになってきている（高室, 2009, pp.150-152）。

本稿では、サービス産業のイノベーションの中でも、全く新しいサービスを創出するサービス・イノベーションではなく、従来から提供されていたサービスに新しい要素を加えたり、サービスの提供プロセスを変えたりするサービス・イノベーションに焦点を当てている。

イノベーションは、シュンペーター（Schumpeter, 1926）によれば、技術面だけではなく、組織や販売などの面についても応用され、そのようなイノベーションを「新結合（neue Kombination）」と呼び、イノベーションの実行者を「企業家（Unternehmer）」と呼んだ。

そこで、本稿では、イノベーションのプロセスの視点から、イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」、イノベーションの種を見出す「環境適応行動」、イノベーションを形にする「事業の仕組み」、イノベーションを実行する「人材」という4つの視点から事例进行分析する。

3.2 事例企業の抽出

事例企業は、「顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーション」に焦点を当てるため、優れたサービスを表彰する日本で初めての表彰制度である「第1回日本サービス大賞（優秀賞）」（2016年6月）や、商品・サービスの新規性、新しいマーケットの創造、経営手法の革新性などを評価する「第7回ニッポン新事業創出大賞（最優秀賞）（経済産業大臣賞）」（2012年12月）などを受賞している株式会社アイگران（以下、アイگران）とした。このような日本トップクラスの大きな表彰を受けているということは、専門家である審査委員による第三者評価を受けていることを意味している。

また、アイگرانは、大企業の資本が入っていない独立系企業で、かつ中小企業であることから、自社独自の力でサービス・イノベーションを起こしているという点でも、事例企業として適している（図表2）。なお、サービス業の中小企業の定義は、「中小企業基本法」により、「資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人」とされている。

研究方法としては、シングル・ケーススタディ（単一事例研究）を採用した。Yin（1994）によれば、シングル・ケーススタディは、ケースが極端あるいはユニークな場合など、新事実のケースの発見において有用であり、複数のケースを扱うマルチプル・ケーススタディに比べて研

図表2：保育所参入の主な企業

単位：百万円

	社 名	売上高	当期純利益	決算期
1	(株)JP ホールディングス	22,800	678	2017年3月
2	ライクキッズネクスト(株)	14,725	695	2017年4月
3	(株)ポピンズ	12,335	317	2016年12月
4	(株)グローバルキッズ	9,818	1,376	2016年9月
5	(株)アイگران	7,448	61	2015年12月
6	アートチャイルドケア(株)	7,011	257	2016年9月
7	ビジョンハーツ(株)	3,287	56	2016年1月
8	コンビウィズ(株)	3,202	254	2015年12月
9	(株)テノ・コーポレーション	3,011	52	2015年12月
10	(株)プライムツーワン	2,718	102	2016年3月

出所：山田コンサルティンググループ（2018）をもとに筆者作成

究戦略が脆弱であるわけではないとして、シングル・ケーススタディが持っている未知の条件への知的で創造的な適応性を高く評価している。

本事例企業は、比較的長いスパン（2012年～現在）で継続的な分析を行うことによって、研究の正当性と妥当性を図った事例である。

4. 事例の分析

4.1 企業概要

株式会社アイグラン（重道泰造社長）は、1987年（創業1966年）設立、本社は広島県広島市、資本金5,000万円、売上高12,335百万円（2017年12月期）、従業員数3,916名の保育サービス事業（認可保育園の運営59園、企業内・病院内保育施設の運営300園、公的保育園9園）を営んでいる¹。

4.2 事業概要

アイグランの創業は1966年で、重道社長の父重道昇氏が創業者である。当時の社名は「アイ貸テレビ」で、病院に入院患者向けのテレビをレンタルする事業を行っていた。入社後、1996年に31歳で社長に就任した重道社長は、テレビレンタル事業は好調だったものの、テレビレンタル事業一本での経営に危うさを感じていた。

そこで、入社前に食品商社に勤めていて海外出張も多かったのも、その経験から旅行用スーツケースのレンタル事業を開始した。当初50個で始めたスーツケースのレンタルも、今では常時在庫5,000個を取り扱っており、宅配スーツケースレンタルの業界トップになっている。

保育事業参入の契機となったのは2001年の世界同時多発テロである。テロによる海外旅行中止の影響でスーツケースレンタル事業は大きな打撃を受けた。重道社長は、社員の雇用を守るため、本業とはまったく関連のない保育事業に本格参入する。しかし、当時、保育事業の実績も無い地方の企業にとって、その道のは平坦なものではなかった。最初の事業所内保育園運営を受託したのは、保育事業に参入して4年目の2004年であった。さらに初めての認可保育園の開園は、そのまた4年後の2008年である。

保育事業に参入して10年目の2011年には、「グランママ」のグラン、そして「グランプリ（一番）」のグランという2つの想いを込め、「アイグラン」に社名を変更した。アイグランに社名変更してからも順調に成長を続け、2012年には第20回中国地域ニュービジネス大賞、第7回ニッポン新事業創出大賞最優秀賞・経済産業大臣賞を立て続けに受賞し、翌年には第1回日本サービス大賞優秀賞を受賞している。

1 「認可保育所」が正式名称であるが、アイグランでは「認可保育園」と呼称していることから、本稿では第4節のみ「認可保育園」と表記する。

4.3 事例分析

(1) イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」

① 企業家精神の発揮

スーツケースのレンタル事業を始めた当初は、すでに同業者が広島市内に7社ほどあり最後発だったので苦戦した。転機はJTBの中四国営業本部と取引ができたことだった。しかし、本当の転機はその後である。

旅行業界の伸び悩みからJTBは拠点を広島から大阪に移した。そうになると、大阪の企業とも競合し、競争が激化するのには目に見えていた。重道社長は、「やってみないとわからない、駄目でも損になるのは大阪までの電車賃だけ」と、可能性を信じて行動を起こし、ついに大阪での取引を成立させた。これをきっかけに、全国のJTBとの取引まで広がり、スーツケースレンタル事業の躍進につながった。

スーツケースレンタル事業が順調に推移する中、2001年にアメリカでの同時多発テロが勃発した。主力の海外旅行向けスーツケースレンタルは、テロによる海外旅行中止の影響で売上が激減した。業績不振は一時的なものであったが、「次に同じようなことが起こったら必ず会社は潰れる」と重道社長は、需要の変動に左右されるスーツケースレンタルのみの単一事業のリスクを痛感した。

そこで、スーツケースレンタル事業とは異なる事業に取り組む決意をし、保育事業へ新規参入した。今でこそ「待機児童」という言葉もあり、保育事業は時代のニーズに合った事業ととらえられがちだが、重道社長が保育事業に取り組んだのは、今から17年も前のことであった。

当時はまだ認可保育園に民間企業の参入が許されて間もない時期だったこともあり、当然、周囲からは猛反対された。参入してから3年は売上がほとんど立たない状態で、4年目ようやく事業所内保育園運営を受託し、認可保育園の開園はさらにその4年後の2008年であった。

「やってみようと思ったらとりあえずやってみて、だめだったらやめればいいし、良かったら続ければいい、まずかったら変えればいいだけのこと、一歩踏み出さないと何も変わらない。やってみても損をするのは交通費程度のお金と、自分のちっぽけなプライドだけ、そう考えれば何も恥ずかしいことはないし、何でもできるはずだ。事業や事業領域を決めたのは自分、社長になることを決めたのも自分、だから一度決断をしたのであれば調子が悪くなった時に景気や境遇のせいにはいけない。一度きりの人生なのだから、悔やんだり、愚痴を言っている時間はいらない。だからこそ、事業を決める時には儲かりそうだからと決めるのではなく、自分の一生をかけてやりたい仕事なのか、本気になれる仕事なのかを考えることが必要だ」と重道社長はいう。

重道社長は、このような「行動こそ真実」を信条としていて、これが企業家精神発揮の源泉となっている。

② 社会的課題の解決

アイグランは、自社事業を遂行することによって、二つの社会的課題の解決に貢献している。一つ目は、病院の医師・看護師不足解消への貢献である。特に地方の病院において医師・看護師不足は深刻化している。アイグランが運営している企業内保育園のうち大半は病院である。病院にとって院内保育園というのは単なる福利厚生施設ではなく、職員の確保につながる取り組みの一つである。

院内保育園を設置することにより、女性の医師や看護師が子育てのために退職することを防いでいる。自分たちの事業が地域医療と生活を支えているのだという責任感と誇りを持って取り組んでいるのである。

二つ目の社会的課題は、認可保育園開設による待機児童問題の解消である。政府も待機児童解消に向けて保育園を増やすよう取り組んでいるが、なかなか待機児童は減らない。保育園は全国で約 23,000 ケ所あるが、そのうち民間企業が運営している保育園は約 1,200 ケ所、それ以外は公立もしくは社会福祉法人が運営している。さらに、民間企業が運営する 600 ケ所の保育園のほとんどが東京・神奈川といった都心部に集中していて、アイグランのように地方で運営する民間企業は極めて稀である。

③ 理念に基づく経営

アイグランの経営理念は、「未来に貢献できる企業でありたい」である。少子化がより深刻化している現在、子供を育てやすい環境を整備していくことで、「未来を担う子供達やその家族はもちろんのこと、保育園を運営する中で出会うすべての方が自分らしく輝いて生きるお手伝いをするのが会社の使命」と重道社長は考えている。

特に、子供達、保護者、保育士に対する使命感を、重道社長は以下のように強調している。子供達に対しては、養護と教育の観点から学ぶ場であることはもちろんのこと、命を守る施設として午睡チェックや食育に力を入れている。そのうえで、子供達の一日が楽しいものとなり「明日もまた来たい」と思われる「子供達の心の基地」となる保育園を目指す。大切な子供を預けていただいている保護者の方々に対しては、親の代わりにはなれないが、一生懸命働くお父さんお母さんの一番の応援団になりたいと考えている。保育士に対しては、自分たちがやりたかった保育であったり、こんな保育園に勤めたかったという夢を実現できるような働きやすい環境をつくることに力を入れている。

子供達が昼寝をする時間帯に行われる「昼礼」では、アイグランの保育理念「正確性と相手の立場に立って思いやる心」を唱和するとともに、保育士同士が「ありがとう」の気持ちを伝え合うことで、園内での円滑な人間関係づくりに努めている。そんな皆が集い、支え合い、話し合いながら、共に成長する場所にするとの思いが、社名の「アイグラン」にも込められている。

（2）イノベーションの種を見出す「環境適応行動」

① 長期的な視点

アイグランの保育ビジネス参入は2001年で、市場規模2兆円ともいわれる保育ビジネスであるが、そのほとんどは公立もしくは社会福祉法人が運営していた。民間企業による保育園の運営は、小泉内閣時代の2000年の規制緩和策によって始まったのであるが、既得権の塊のような許可事業だったのでなかなか増えていかない状況にあった。

そんな時、東京の病院で、院内で働く職員向けの保育施設をつくった企業があるという雑誌記事を目にした。アイグランの創業時からの事業が病院のテレビレンタル事業であったので、病院つながりで事業に関連性があるのではないかと重道社長は思い、その企業をたずねた。話を聞いてみると、少子化による人口減少、女性の社会での活躍という社会課題の解決を見据える事業に興味を湧き、フランチャイズとして事業展開させて欲しいと懇願した。

そして、スーツケースレンタル事業の傍ら、広島市内でベビーシッター事業に取り組み始めた。そのような中、アメリカで同時多発テロが勃発し、主力のスーツケースレンタル事業が大打撃を受けた。これを契機に保育事業へと本格参入したが、それ以前からベビーシッター事業に取り組んでいたことが功を奏した。

重道社長は、「過去のことを振り返るばかりではなく、今何が最善かを考えていかなければならない。時代は常に変化していくので、時代にあった形に自分たちも変化していかなければならない、そうでなければ会社が存在する理由が時代の変化とともに薄らいでいく」という。この言葉に、長期的な社会課題の解決を見据えた事業展開の重要性が示されている。

② 社会的責任

保育事業は公共性の高い事業であることから、最も気をつけなければいけないのが経営破綻である。これまでは、公立もしくは社会福祉法人が運営してきたので、そのような心配はほとんどなかったが、民間企業が運営するとなると、自治体は経営破綻を心配する。

「利を追求することではなく、適正な利潤を確保しなければ企業として存続できない。存続しなければ、待機児童解消の役に立てず、社員の幸せも実現できない」と重道社長はいう。

つまり、アイグランは保育業界において一番を目指す、ただ単に企業の規模を目指すのではなく、アイグランが保育において掲げる理念「正確性と相手の立場に立って思いやる心」による運営が広まり一番になれば、現在の少子化問題を抱える社会の役に立てる、との思いがある。

また、働くお母さんは謝ってばかりだと聞いたことが、アイグランの人を大切にする経営の原点ともなっている。預けている子供の体の具合が悪くなって急に迎えにいかねばならなくなった時には職場の人たちに謝りながら早退し、仕事で迎えに行くのが遅くなった時には子供に「ごめんね」、保育士に「遅くなって申し訳ありません」と謝る。お母さんたちは一生懸命頑張っているだけで何も悪いことをしていないのに謝ってばかり、そんな保育であってはならない

と思った。

たとえ急な仕事で迎えが遅くなった場合でも子供を預かるのはもちろん、子供に対しても「お母さんは世の中の人のために仕事を頑張っているから、一緒に頑張ろう」と頑張る自分の母親を誇りに思えるような指導をしている。大好きなお母さんが笑顔でいれば子供は笑顔になる、だから頑張るお母さんたちの一番の応援団になる。これがアイグランの保育事業の使命ともなっている。

(3) イノベーションを形にする「事業の仕組み」

① 独自性のあるサービス開発

保育サービスの新規提案は必ずコンペになるが、アイグランの公募案件採択率は80%と抜きん出ている。行政あるいは企業や病院に採択されるためには、同業他社より優位性がなければならない。アイグランでは、「正確性と相手の立場に立って思いやる心」を持って、きめ細やかなサービスを提供していくという質の高い保育サービスを提案している。

このため、価格勝負はしないし、理由のない値引きにも応じていない。そもそも価格を基準とした案件には応募しない。また、一つのモデルケースでの安易な横展開も行っていない。金太郎飴型のビジネスモデルだと施設数の拡大は容易だが、一つ一つ異なった特性を持つ地域行政や企業、病院の要望に応えられないからである。だから、保育園を求める人々の声に応える施設やサービスとは何か、から考えるのである。

アイグランの保育サービスは、働きながら子供を育てているお母さんたちに安心してもらおうという気持ちから生み出されている。事業所内保育園はスタッフの3分の1以上が有資格者であれば開設できるが、アイグランでは「全員保育士」による保育サービスにしている。

給食やおやつには化学調味料を使用せず、園内で天然素材を使って手作りされたものが提供され、食器も磁器製品が使用されている。忙しいお母さんは、つい冷凍食品で済ませがちだが、三食のうち一食はきちんとしたものを食べさせてあげていることが、お母さんたちの後ろめたい気持ちや不安をやわらげている。

また、自立心、音感などを育てるリトミック教育を実施し、「子供達に習い事をさせたい」という親の想いを形にしている。他にも、子供の様子を携帯電話でいつでも見られるよう園内にWEBカメラを設置、24時間体制の園開設、睡眠時の呼吸チェックなど、国の基準で決められている以上の安全な体制をとることで、頑張るお母さんたちの心の負担を減らすことができるような取り組みをしている。

すべては、「保育園を求める人々の声に応える施設やサービスとは何か」が自社の立ち位置だからできることである。

② 企業成長に合わせた体制

他の追随を許さない先進的な保育サービスを実践し、高く評価されているアイگرانであるが、その根底には投資に見合うサービスを提案し、ぶれずにやり切るための事業の仕組みが構築されている。

前述したように、東京の病院で、院内で働く職員向けの保育施設を作った企業があるという雑誌記事を目にして、神奈川県企業を訪問した重道社長は、少子化による人口減少、女性の社会での活躍という社会課題の解決を見据える事業に興味を湧き、特別にフランチャイジーとして事業展開させて欲しいと懇願した。

スーツケースをレンタルする企業が、まったく事業関連性のない保育サービス事業に参入するというのは大きなリスクである。ノウハウも業界知識も何もないことから、それを得るには外部の力が必要である。重道社長は、フランチャイジーとして事業を展開させながら、独自の保育サービスを次々と開発し、最終的には、アイگران独自の保育サービスのノウハウ・仕組みが出来上がった。

2012年には売上高が20億円を超え、経理、財務など業務全般についてのアドバイスを、独立行政法人中小企業基盤整備機構の中国本部より受け、次の成長ステージへの基盤固めを行っている。2016年には売上高100億円が目の前に迫り、外部からのアドバイスだけではなく、企業内部に業務管理を専門とする人材が必要となってきた。

そこで、内閣府の「プロフェッショナル人材事業」を活用し、商社やメーカで財務や経理等を担当、経営企画にも携わった経験を持つ人材を採用し、管理本部の本部長に据え、経理、財務などを中心に管理体制を整備している。

また、間接的ではあるが、「中国地域ニュービジネス大賞（最優秀賞）」や「ニッポン新事業創出大賞（最優秀賞）（経済産業大臣賞）」「第1回日本サービス大賞（優秀賞）」といった大きな表彰を受けた実績は、専門家の審査委員による第三者評価を受けているという証明にもなるので、アイگرانの保育サービスの信頼度を高める効果にもなっている。

アイگرانでは、企業成長に合わせて外部の力をうまく活用して、信用・信頼度や管理体制を構築している。

(4) イノベーションを実行する「人材」

① 雇用を守る

経営者の一番大事な使命は、「社員の雇用を守ること」だと重道社長はいう。アメリカでの同時多発テロの影響で、スーツケースレンタル事業が瀕死の状態となったとき、保育事業に取り組む決意をしたのは、「雇用を守る」という使命感があったからである。同時多発テロの影響で海外旅行がなくなったのは1ヶ月程度だったが、「次に同じようなことが起こったら必ず会社は潰れる」との危機感があった。

当時はまだ認可保育園への民間企業の参入が認められていなかったことから、周りからは「うまくいくはずがない」と猛反対された。重道社長自身も、そう簡単にはいかないと思っていた。それでも新規事業参入を決意できたのは、「雇用を守る」という経営者としての使命感と信念だった。

「日本には380万社もの会社がある中で、社員は380万分の1の確率で、自社で働いてくれている。経営者には、そんな奇跡的な確率で自社を選んでくれた社員を幸せにする責任がある」と重道社長はいう。

② 人材育成

人材の確保・定着のためには、給与以外のモチベーション維持のための環境づくりが重要となる。一般的な保育園では、なかなか園長になれず、結婚すると退職していく場合が多いが、300以上の保育施設を運営しているアイگرانでは「がんばれば園長になれる」と、保育士自身のキャリアプランが描け、仕事に対するモチベーションにも繋がっている。

人材の確保では、施設数が多いことと、施設開設地域が広域であることが、雇用の場の創出にも繋がっている。各地に配置しているエリアマネージャーは、保育士養成校へ定期的に訪問し、関係作りに取り組むことで、地域の養成校からの採用が増えている。将来的には自社で保育士を育てる学校を作りたいとも考えている。

保育士の確保が一番困難だといわれているのが首都圏だが、アイگرانでは地方で採用した保育士を、出向のような形態で首都圏の保育園に送り込んでいる。地方勤務の保育士にとって、数年間の東京勤務は都会での生活体験ができ、出向であることからまた地元に戻れるという安心感もある。アイگرانでは、このような人材循環により首都圏の保育園の雇用の維持を実現している。

人材育成では、自社独自で新規採用者研修、男性保育士研修、主任保育士研修、新任園長を対象とした研修などを行い、保育士の質の向上やスキルアップを図っている。社内表彰制度を導入し、年に1度、各保育園の中で工夫している良い取り組みを発表する場も作っている。社長自らが審査員となり、良い取り組みを表彰しているが、皆の前で認められることがモチベーションに繋がり、取り組み事例は他の園の参考にもなるため、効果が高いものとなっている。

また、園長と本社を繋ぐエリアマネージャーが全国に配置されている。エリアマネージャーは各保育園をまわり、問題・課題などの相談対応を行うとともに、各保育園が自社の方針に従って運営しているかについての検証も行っている。エリアマネージャーには各保育園に社長の考え方や経営理念を浸透する役目を担ってもらうため、毎月エリアマネージャーを集めた「社長塾」が開催されている。

年に一度、全国の園長が一堂に会する園長会議を開催している。同じ立場で同様の悩みを抱える者同士が集まることでお互い共感し合えるため、安心感に繋がっている。園長会議の場では社

長自らが語りかけ、毎回、経営理念や保育理念を話すことで浸透を図っている。

5. 考察

本稿では、市場規模が約2兆円ともいわれる認可保育所への株式会社の参入がなぜ進まないのか、その要因を分析するとともに、新規参入し成長している民間企業の事例を分析・考察することにより、認可保育所への株式会社の参入にサービス・イノベーションが重要な役割を担っていることを明らかにすることを目的とした。

政府の目標通り、2020年度末までに全国の待機児童がゼロになった場合は、保育所全入時代になり利用者が保育所を選ぶ時代となる。そうすると、保育所“運営”が“ビジネス”化し、企業間競争と同じく競争優位を持った者が存続・成長することになる。このため、今後は顧客の視点に立った独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへの取り組みが重要な課題になる。

事例研究では、イノベーションのプロセスの視点から、イノベーションを起こす主体となる「企業家の存在」、イノベーションの種を見出す「環境適応行動」、イノベーションを形にする「事業の仕組み」、イノベーションを実行する「人材」という4つの視点から分析を行い、事例企業では、以下のような独自性のあるサービスを開発し、付加価値を高めるサービス・イノベーションへ取り組んでいることを明らかにできた。

「企業家の存在」では、重道社長の旺盛な企業家精神がサービス・イノベーションの源泉となっており、認可保育所開設による待機児童問題の解消と、事業所内保育施設による病院の医師・看護師不足解消という二つの社会的課題の解決に貢献していた。また、「未来に貢献できる企業でありたい」という経営理念を掲げ、単なる保育ビジネスではなく、深刻化する少子化の中で子供を育てやすい環境を整備していくことを目標としていた。

「環境適応行動」では、時代は常に変化していくので、時代にあった形に自分たちも変化していかなければならないと、長期的な社会課題の解決を見据えた事業展開の重要性が示されていた。また、待機児童解消の役に立ち、社員の幸せを実現するためにも、適正な利潤を確保し企業として存続・成長していくことが、ひいては保育事業を通じた社会的責任を果たすことになるとの使命感があらわれていた。

「事業の仕組み」では、保育を求める人々の声に応える施設やサービスとは何かを起点に、独自性のあるサービスが生み出されていた。価格競争は避け、一つ一つ異なった特性を持つ地域行政や企業、病院の要望に応えられる保育サービスの提案が行われていた。また、企業成長に合わせて外部の力をうまく活用した管理体制の構築や各種表彰を受けることにより信用・信頼度を高めていた。

「人材」では、社員の雇用を守ることが経営者の一番大事な使命であるとし、人材の確保・定

着のため給与以外のモチベーション維持のための環境づくりに取り組んでいた。人材育成面では、自社独自のカリキュラムで研修を数多く実施し、それを通じて経営理念や保育理念の浸透を図っていた。

アイグランが取り組んでいるサービス・イノベーションの様々な方策は、短期的には手間暇がかかり生産性が低下するように見えるが、実は長期的には生産性がそれ以上に高まるようなイノベーションへの取り組みであった。結果として、サービス・イノベーションは、短期的志向ではなく長期的志向で取り組んでいくことが重要であるということが、本事例から得られた最大の知見である。

6. おわりに

2000年に認可保育所の設置に民間企業の参入が可能となって18年が経過した。参入制限撤廃後、株式会社による参入は進んだが、2016年時点で全体の認可保育所のうち、株式会社など民間企業による認可保育所は、まだ全体の5%ほどでしかない。

しかし、図表2に示したように売上高が100億円を超える企業が出てきている。自治体や社会福祉法人等の非営利団体による認可保育所と比べると、民間企業は保育を求める人々のニーズに応える施設や独自性のある保育サービスを次々に開発している。まさに、従来から提供されていたサービスに新しい要素を加えたり、サービスの提供プロセスを変えたりするサービス・イノベーションそのものである。

長い期間をかけて構築されてきた制度を変えていくことは容易ではなく、イノベーションは短期的に達成できるものでもない。サービスを「効率化」すれば利益は上がる。しかし、本事例研究の企業は、サービスを効率化するのではなく、時間をかけながらも新しいサービスを「創造」することで成長しているところに独自性がみられるのである。

謝辞

筆者は、1998年4月より実業界から研究・教育の道へと進んだ。右も左もわからないような新米研究者に声をかけていただき、学会での活動をサポートしていただいたのが、佐久間信夫先生である。その後、共編著の機会を与えていただき、日本経営学会では理事会活動をご一緒させていただくなど、現在、曲がりなりにも経営学の研究・教育者として職を得ているのは、佐久間先生のご指導・ご支援のおかげである。

その佐久間先生がめでたく古希をお迎えになり、記念すべき本号に執筆の機会を与えられたのは、身に余る光栄なことである。佐久間先生のこれからのご健勝と更なるご活躍を祈念し、この場を借りてお礼を申し述べさせていただきたい。

参考文献

厚生労働省（2018）「平成 28 年度 認可外保育施設の現況取りまとめ」

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000159036_00001.html（2018/12/23 閲覧）

近藤隆雄（2012）「サービス・イノベーションの理論と方法論」生産性出版

高室裕史（2009）「サービス・イノベーションの論点に関する一考察」『流通科学大学論集 一流通・経営編一』第 21 巻第 2 号, pp.149-166

内閣府（2018）「子ども・子育て支援新制度施行後の動きと見直しの検討について」

https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/meeting/kodomo_kosodate/k_35/pdf/s3-2-1.pdf#search=%27%E5%AD%90%E3%81%A9%E3%82%82%E3%83%BB%E5%AD%90%E8%82%B2%E3%81%A6%E6%94%AF%E6%8F%B4%E6%96%B0%E5%88%B6%E5%BA%A6%E6%96%BD%E8%A1%8C%E5%BE%8C%E3%81%AE%E5%8B%95%E3%81%8D%27（2018/12/23 閲覧）

日経ビジネス（2018）「早くも保育園余り時代 民間企業が競争を主導 保育ビジネス大競争へ」
2018 年 6 月 11 日号, pp.110-114

日本経済新聞 2018 年 6 月 14 日

南知恵子・西岡健一（2014）『サービス・イノベーション 価値共創と新技術導入』有斐閣

みずほ銀行産業調査部（2016）「みずほ産業調査 /54」2016 No.1

山田コンサルティンググループ（2018）「M&A 業界動向 保育サービス業界」

https://www.ycg-advisory.jp/industry/education/child_care/（2018/12/23 閲覧）

Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論』岩波書店, 1937 年）

Yin, Robert K., (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage Publications（近藤公彦訳, 『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996 年）

※本稿は、下記研究の一部である。

独立行政法人日本学術振興会：科学研究費助成事業（基盤研究 (C)）研究課題番号：17K03957,

「大企業と中小企業におけるオープン・イノベーションの関係性メカニズムの解明」, 研究期間：2017 年－2019 年, 代表者：井上善海